

LMX 对员工组织支持感知与情绪枯竭的影响*

——LMX 差异化的调节作用

吴 婷, 张正堂

(南京大学商学院, 江苏 南京 210093)

内容提要:本文采用120个分店的514名员工的匹配数据,结合资源保存理论、社会交换理论和公平理论,探讨了领导—成员交换关系(LMX)对员工组织支持感知和情绪枯竭的影响,以及员工组织支持感知在领导—成员交换关系质量和员工情绪枯竭之间的中介作用,并重点探讨了领导—成员交换关系质量差异化对上述关系的调节作用。结果表明,领导—成员交换与员工组织支持感知总体上呈显著正向关系;领导—成员交换与情绪枯竭总体上呈显著负向关系,且员工组织支持感知在其中起到部分中介作用;领导—成员交换关系质量差异化分别对领导—成员交换关系与情绪枯竭和领导—成员交换关系与员工组织支持感知的关系起到调节作用。进一步地,领导—成员交换关系质量差异化会调节员工组织支持感知在领导—成员交换关系与情绪枯竭中的中介作用,即存在被调节的中介效应。

关键词:领导—成员交换关系;领导—成员交换关系质量差异化;情绪枯竭;组织支持感知

中图分类号:C936 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2017)08—0103—13

一、引言

当今时代,伴随着劳动力就业市场的激烈竞争,组织中的工作压力也急剧增加,大量组织中的员工都存在情绪资源被极度消耗的情况。而情绪枯竭成为组织,尤其是那些需要员工长期进行大量情绪劳动的组织极为关心的一个话题,很大程度上是因其所能造成的负面后果的严重性,如低工作绩效、高离职率、低组织承诺、低工作满意度以及创造力和创新行为的减少等(Demerouti等,2014;Halbesleben & Buckley,2004)。在学术界,近十几年来,组织中消极行为的问题引起了众多学者的研究兴趣,情绪枯竭也因对组织和个体具有极大的消极影响而得到了大量从事人力资源管理研究学者的关注,并且学者们对情绪枯竭关注的重点也逐渐转移到领导的有效性上。根据资源保存理论,当个体认为自身处于资源不足的情况下时,会引发情绪枯竭。事实上,工作和人际资源的缺乏通常是导致情绪枯竭的主要因素。

在众多资源中,上下级之间的人际交往资源是工作场所中非常重要的一种资源。现如今,已有大量实证研究验证了领导—成员交换关系(LMX)作用于员工态度和行为的积极结果,如对工作投入、组织公民行为等存在积极作用(Ilies等,2007;LePine等,2002)。从员工的视角来看,高质量的交换关系意味着员工有机会获得各种有形或者无形的资源来缓解压力和工作倦怠的情况。此外,Campbell等(2013)在研究中明确指出,领导在工作资源以及人际上的支持,能够有效缓解下属的情绪枯竭。作为组织中的重要交换关系,已

收稿日期:2017-03-20

* 基金项目:国家自然科学基金项目“中国企业惩罚行为的决策动因、直接及溢出效应”(71372028);江苏省333高层次人才培养工程专项资助项目“转型期企业高绩效工作系统的内容结构、测量与实施效果:基于江苏服务业的实证研究”(BRA2015330)。

作者简介:吴婷(1990-),女,安徽安庆人,博士研究生,研究领域为战略人力资源管理,E-mail:wutingahu@126.com;张正堂(1975-),男,安徽明光人,管理学博士,教授,博士生导师,研究领域为薪酬管理、战略人力资源管理,E-mail:njz2005@126.com。

有实证研究验证了高质量的领导—成员交换有助于降低员工的情绪枯竭(Lai, Chow & Loi, 2016; 陆欣欣、孙嘉卿, 2016; Jiang, Law & Sun, 2014; Huang 等, 2010; Thomas & Lankau, 2009), 然而, 尚未有研究探讨这种作用发生的中介机制, 关于其作用的边界条件的研究也不多见。因此, 本文将着眼于对这种积极作用发生的内在机制以及边界条件进行分析。

值得注意的是, 虽然工作场所社会支持能够有效降低员工的情绪枯竭, 但这种作用的大小取决于员工自身对支持的感知程度。Rhoaders & Eisenberger(2002)的研究表明, 组织支持感知会通过使员工在需要帮助时认为组织是可以依靠的机制来发挥作用, 并且, 员工通常会将组织拟人化(Levinson, 1965), 员工对组织的印象和看法更多来自于员工对资源掌控者的看法。由于直接领导掌握了员工工作的资源以及考核和奖惩员工的权力, 员工会把直接领导与自己的关系视为组织与自己关系的替代(Eisenberger 等, 2002)。Cogliser 等(2009)就在研究中发现, 当员工感知到的领导—成员交换关系质量较低的时候, 下属的组织支持感知会降低, 并产生失望的心理情绪。因此, 从员工视角, 即考虑员工对组织支持的感知, 能更准确地揭示领导—成员交换关系影响情绪枯竭的内在机理。

此外, 现有研究大都关注于领导—成员交换关系对员工态度和行为的有效或无效的争论上, 而忽视了这种作用发生的边界条件。少量研究探讨了部分的调节变量, 如 Huang 等(2010)讨论了情绪智力的调节作用, Jiang, Law & Sun 等(2014)则探讨了领导正直性的调节效应, 而很少有研究关注于领导与下属关系本身的重要构成和特征, 即领导—成员交换关系质量差异化(DLMX)对二者关系的影响。根据 LMX 理论, 领导者并不总是与所有的下属都发展同样质量的上下级关系。并且, 由于时间和资源的限制性, 领导与每个下属的关系都是不同的, 呈现出高低不同的交换关系质量。领导者一般会与部分员工发展出高质量的交换关系, 并为他们提供优先的信息、任务、反馈、支持和关注等。同样, 领导者也会与其他的下属成员发展出低质量的交换关系, 并给予这些员工相对少的资源和支持。高质量的领导—成员交换关系通常被刻画为彼此尊重和信任, 并伴随着大量的支持与互动(Uhl-Bien 等, 2000), 能够产生积极的组织结果, 如有效改善员工绩效等, 反之, 则会导致负面的态度或行为。类似地, 权变领导理论也指出, 领导应该根据具体环境的不同而采取不同的行为方式。然而, 领导者与不同的下属发展出不同质量的交换关系, 会在团队成员中营造一种不平等对待的氛围。同一团队中, 领导者的差别对待通常是会被团队成员感知到的。团队成员不仅对自身与领导之间的交换关系有反应, 同时也会将这种关系与其他团队成员和领导者之间的交换关系进行比较(Kaupila, 2016)。在现实中也不难发现, 领导对待不同下属的方式也是不同的, 然而这种差别对待可能会被下属认为是不公平的, 从而影响其一系列的心理状态和行为。检验领导—成员交换关系质量的差异化在团队氛围中的作用, 能够更好地揭示领导—成员交换关系是如何影响到不同的员工表现的。因此, 本文将尝试对领导—成员交换关系质量差异化的调节作用进行探讨。

综上所述, 本文从员工视角出发, 结合资源保存理论、社会交换理论和公平理论, 将领导—成员交换关系作为一种工作资源, 探讨其对员工情绪枯竭的作用, 并进一步揭示员工的组织支持感知在领导—成员交换关系与情绪枯竭关系中的中介作用。此外, 众多研究强调团队层次的交换关系质量差异化应该得到更多的关注(Lai, Chow & Loi, 2016; Ma & Qu, 2010), 本文也对领导—成员交换关系质量差异化在领导—成员交换关系与情绪枯竭以及领导—成员交换关系与员工组织支持感知关系中的调节作用进行检验, 并进一步探索领导—成员交换关系质量差异化对员工组织支持感知在领导—成员交换关系与情绪枯竭关系中的中介作用的调节效应, 即被调节的中介效应。本文构建的理论模型如图 1 所示。



图 1 理论模型
资料来源: 本文绘制

二、文献回顾与理论假设

1. 资源保存理论

资源保存理论是压力研究的一个新的理论视角。资源保存理论的核心和基本假设是人们会努力保留、保护和建立有价值 and 珍贵的资源,包括认知资源(如个体特征、工作岗位和年限等)和能力资源(时间、知识等)(Hobfoll, 1989),并视这些资源的实际或潜在的损失为对自己的威胁。伴随资源损耗而来的是压力的产生。资源保存理论能够预测个体在面对工作压力时的行为表现。资源保存理论认为,个体有保护和强化自我并创造让自己愉悦和成功的环境的动机。当压力不大时,个体会通过搜集和保存过多的资源以应对将来的变化,还会通过投资当前拥有的资源或可获得性资源来增加未来的资源拥有量。因此,资源剩余能让个体产生幸福感。然而,在现实情况下,资源不是均等分配的。资源保存理论表明,在投入资源后,感知或实际的资源损失或者无法获得资源的能力,会因被威胁和脆弱的感受而导致心理压力。因而,个体为了获取未来的资源,必须对现有的资源进行投资,没有可用资源进行投资会导致未来的资源剩余成为不可能。这种现象可以用损失螺旋进行描述。损失螺旋指的是个体会努力保护或保存已有的资源,以避免进一步的资源损失或消耗。资源保存理论作为一种理解个体如何面对压力的有用框架,其中个体对压力的反应,有一种是工作倦怠,包含情绪枯竭、愤世嫉俗和无效率(Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001)。情绪枯竭作为核心维度更能吸引学者们的注意和研究。由持续的工作压力和过度的工作需求而产生的资源枯竭会导致个体的情绪枯竭(Whitman, Halbesleben & Holmes, 2014)。此外,根据资源保存理论,组织和工作支持对员工而言是一种非常有价值的社会资源,能够增加员工自有资源,提高员工获得增加螺旋的可能性,并降低损失螺旋的可能,从而促进其积极的态度和行为表现,缓解由资源的损耗带来的情绪枯竭等消极反应。

2. 领导—成员交换关系与情绪枯竭

Pines & Aronson(1988)将工作倦怠定义为一种因长期卷入到高情绪需求的情境而产生的生理、情绪和心理上的枯竭。其中,情绪枯竭是工作倦怠的核心构成部分,与物理上的身体疲劳和脑力疲劳不同,情绪枯竭指的是因工作上的持续需求,个体感到情绪资源被过度使用和耗尽的状态(Demerouti 等, 2001; Maslach 等, 2001)。当个体长期在有人际交往压力的环境下工作时,就会触发情绪枯竭。并且,缺少工作资源(如来自同事的帮助、上级的指导和支持等)是导致工作倦怠的一个重要原因(Bakker 等, 2004),因此,组织中来自人际关系中的资源和支持能够有效缓解工作倦怠。

资源保存理论和工作需求—资源模型(JD-R)都指出,社会支持有可能降低情绪枯竭的可行性。员工将组织中的社会支持视为一种资源的表现形式,这种资源能够激发员工积极工作的动机,建立对组织的信赖并降低情绪枯竭的可能性。相反,如若员工在工作中没有感受到这种支持,则会因资源的缺失而产生情绪枯竭等负面反应。在工作情境中,社会支持通过人际交流和交换表现出来,如情感上的关注、工作上的帮助和信息分享等。这些交换有助于个体对工作产生切合实际的期望并强化自身的积极面(Halbesleben, 2006)。领导—成员交换作为工作场所中重要的交换关系,也是一种工作资源(Jiang, Law & Sun, 2014),对情绪枯竭具有显著的预测作用(Lai, Chow & Loi, 2016; 陆欣欣、孙嘉卿, 2016; Jiang, Law & Sun, 2014; Huang 等, 2010; Thomas & Lankau, 2009)。领导—成员交换关系理论指出,由于组织资源本身的有限性,领导在给多个下属分配资源的过程中,自然而然会发展出质量不完全相同的交换关系(Graen & Uhl-Bien, 1995)。领导有分配给下属不同的资源的权限,如信息、任务、反馈和支持等,交换关系质量本质上反映的是领导和下属之间交换资源的程度。在高质量的交换关系中,下属员工能够享受到更高层次的信任、尊重和情绪支持,领导也会分配给下属更多有形和无形的工作资源(Liden 等, 2000)。Graen & Uhl-Bien(1995)将高质量的领导—成员交换关系刻画为成熟的伙伴关系,在这种关系中,彼此都为对方提供支持和能量,具有高度的信任特征。这种关系中高水平的信任、尊重和和责任义务使得下属依赖于领导以获得所需的支持和鼓励等。Huang 等(2010)关于呼叫中心员工的研究表明,当下属缺乏情绪资源时,他们会将从高质量的领导—成员交换关系中获得的各种有价值的资源来填补自身情绪资源的流失,从而来克服情绪资源的枯竭。因此,有理由推测,员工会将领导—成员交换关系视为一种应对情绪枯竭的有价值的资源。在工作场所中,领导通常是反馈和奖惩的来源,下属员工通过领导能够知道组织对自己的期望以及自身能从组织中获得的资源的预

期。高领导—成员交换关系中, 下属员工能获得更多的信息、反馈和沟通, 能够降低工作中的不确定性, 从而也不易导致情绪枯竭情况的发生。特别是当工作中有更高的要求时, 若员工与领导之间存在高质量的交换关系, 员工可以预期到领导会很乐意提供必要的指导和资源以及情绪和情感上的支持。因此, 他们感受到个人资源枯竭的可能性相对较低。

综上, 根据资源保存理论和工作需求—资源模型的知识, 与领导交换关系更好的“圈内人”, 由于在获得工作所需的资源以及必要的支持上具有更多的优势, 在面对工作和人际上的问题和压力时能更游刃有余, 其情绪枯竭的水平相对而言也更低(Lai, Chow & Loi, 2016; 陆欣欣、孙嘉卿, 2016); 而与领导交换关系质量低的“圈外人”则享受不了高领导—成员交换关系质量的员工所能享受到的特权, 从而会导致消极的工作表现和心理状态(Lai, Chow & Loi, 2016; 陆欣欣、孙嘉卿, 2016; Jiang, Law & Sun, 2014; Huang 等, 2010; Thomas & Lankau, 2009)。因此, 本文提出如下假设:

H₁: 领导—成员交换关系和员工情绪枯竭显著负相关。

3. 员工组织支持感知的中介作用

组织支持感是指员工在工作中对组织是否看重自己的付出, 以及是否关注员工的福利和幸福的一种综合感受。根据社会交换理论, 员工会将个人与组织、个人与领导的关系作为依据, 并以此来对自身态度和行为进行调整(容琰等, 2015), 组织氛围的形成很大程度上是由领导的行为和关系来塑造的, 领导者是组织氛围的重要塑造者。并且在团队中, 通常领导者拥有分配资源、对员工进行奖惩、对员工工作进行反馈评价的权力, 其对员工的关心和关注能够影响到员工对组织的感知。Eisenberger 等(1986)的研究结果表明, 与绩效相关的奖励会影响到员工的组织支持感知, 有理由推测, 负责奖励和资源分配的领导和员工之间的关系会作用于组织支持感知; Coglisser 等(2009)的研究表明, 领导和下属对彼此间交换关系的质量水平认知的一致性, 会影响到下属的组织支持感知程度, 从而进一步影响到员工的后续状态或行为, 若二者间的认知和判断一致, 下属更可能表现出积极的态度; 若不一致, 则有可能会因失望而产生消极情绪。因此, 领导—成员交换关系质量高的员工在获得更多的信息、反馈和沟通等方面具有优势, 能帮助他们减少工作中的不确定性(Cordes & Dougherty, 1993), 在遇到困难时, 对从组织中获得工作所需的资源和支持更有信心, 因而感知到的组织支持更强; 而低领导—成员交换关系质量的员工由于在获取资源和信息等方面存在不足, 不易达成工作目标, 在工作中感知的支持感较低。也即, 领导—成员交换关系作为一种资源的支持保障的象征, 高质量的领导—员工交换关系会赋予员工重要和及时的资源, 能够提升员工对组织支持的感知; 相反, 低质量的交换关系则会降低员工对组织支持的感知。因此, 本文提出如下假设:

H₂: 领导—成员交换关系和员工组织支持感知显著正相关。

George 等(1993)指出, 组织支持感知可以是员工在需要有效工作和应对压力情境时, 确信能从组织中获得资源、信息和帮助的程度。因此, 领导—成员交换关系质量高时, 员工的组织支持感知越强, 也即对从组织中获得工作所需的相应资源、信息和帮助的信心越足, 从而越可能在工作中表现出积极的状态, 较少耗费情绪资源, 情绪枯竭的可能性相对较小; 反之, 领导—成员交换关系质量低时, 员工的组织支持感知也越低, 员工则有可能因对从组织中获得所需资源和支持缺乏信心, 从而产生失望的情绪, 更容易消耗情绪资源, 从而增强情绪枯竭的水平。

总之, 根据资源保存理论, 领导—成员交换关系质量高的员工感知到的组织支持也更高, 并会进一步降低情绪枯竭的水平, 即员工组织支持感知中介了领导—成员交换关系与员工情绪枯竭之间的关系。已有研究发现, 领导与下属对相互交换关系的评价一致性会影响到员工的组织支持感知, 从而进一步影响到员工的心理状态和后续行为。因此, 本文提出如下假设:

H₃: 员工组织支持感知中介了领导—成员交换关系和情绪枯竭的关系。

4. 领导—成员交换关系质量差异化的调节作用

Henderson 等(2009)指出, 领导—成员交换关系质量差异化是领导—成员交换关系模型的核心构成。作为一个团队层次的概念, 指的是团队中领导对各下属区别对待, 与不同下属成员发展不同的交换关系, 形成差异化的交换关系质量。高领导—成员交换关系质量差异化暗示的是领导和不同成员所形成的交换关系质量(或感知)存在很大的差别, 形成明显的“圈内”与“圈外”之分; 低领导—成员交换关系质量差异化团

队指的是团队中领导与下属间交换关系很平均,差异性较小。

研究指出,领导—成员交换关系质量差异化存在阴暗面,领导差别性的对待会降低员工的公平感知。根据前文的论述,领导—成员交换关系作为一种极有价值的资源,其质量上的高度差异化代表的是团队中不平等的资源分配,低领导—成员交换关系质量差异化表明工作团队中资源分配方案或形式是较为公平的。从员工的视角出发,尤其是与领导发展了低质量的交换关系的员工,会认为团队中是缺乏公平正义的。在团队作业的环境下,同一团队中的团队成员通常需要相互依赖以便有效率地完成工作,彼此之间有常规的互动并且需要的工作资源也很相似(Liao等,2010)。在这种工作情境下,团队成员之间会进行社会比较,尤其是比较他们各自与领导的交换关系质量。现有研究指出,团队成员会意识到领导的这种区别对待(Sias & Jablin,1995),并且这种感知会通过团队成员间的沟通 and 交流进一步被强化(Henderson等,2009)。公平原则指出,领导—成员交换关系质量差异化违反了资源必须平均分配的公平原则。高领导—成员交换关系质量差异化的团队中,领导对下属的不公平对待会让员工认识到自己在团队中的相对地位是较低的,并会产生不公平的感知,从而进一步影响下属将与上司的关系作为缓解工作倦怠的资源的感知。此外,在高质量差异化的团队中,差别对待也会产生高领导—成员交换关系的员工获得资源的合法性的问题,并且会破坏团队内的和谐,从而强化了个体的焦虑情绪。Van Breukelen等(2002)在研究中指出,员工更偏向领导的公平和一致对待,而不是差异化的对待。领导对下属的区别对待会引起员工对其正直性的怀疑,即使是与领导“关系好”的下属也会担忧自己将来也会成为受害者(Hooper & Martin,2008)。已有实证研究的检验结果显示,在低水平的领导—成员交换关系质量差异化情境下,领导—成员交换关系质量与员工承诺、创造力等之间的积极关系更强(Van Breukelen等,2002)。

领导—成员交换关系质量差异化的外在表现形式是资源分配的差异化(Erdogan,2002),领导与员工之间交换关系的不同,意味着领导为下属提供和分配的资源的不同。与低领导—成员交换关系质量差异化团队相比,高领导—成员交换关系质量差异化的团队中圈子氛围更浓厚,领导对员工的区别对待会导致员工的不公平感知增强,对从组织获得工作所需的资源没有信心,从而感知到较低的组织支持。

除此之外,根据社会交换理论,领导提供的资源能够减少下属的工作倦怠,圈内的员工能够获得更多的资源,从而减少工作倦怠,而圈外的员工获得的所需资源和支持较少,从而更容易产生倦怠。且当团队中的领导—成员交换关系质量差异化高的时候,由于领导的差别化对待,会被认为是不公平的(Lee,2001),在这种不公平的氛围中工作,很容易触发员工的倦怠情绪(Kop等,1999)。因此,本文提出如下假设:

H₄:DLMX 负向调节 LMX 与员工组织支持感知的关系,即与 DLMX 低的团队相比,DLMX 高的团队,LMX 与员工组织支持感知的正向关系较弱。

H₅:DLMX 负向调节 LMX 与情绪枯竭的关系,即与 DLMX 低的团队相比,DLMX 高的团队中,LMX 与情绪枯竭的负向关系较弱。

经过上文的分析可知,在高领导—成员交换关系质量差异化的情况下,领导与不同下属之间极端化的关系质量,将使得团队内的员工产生极大的不公平感,从而对组织缺乏基本信任,感受到较低的组织支持,因而容易产生情绪枯竭的状况。相反,在低领导—成员交换关系质量差异化的情况下,领导对下属一视同仁,公平分配资源和信息,高质量的交换关系能够培养员工对组织的信赖,感知到的组织支持更高,从而更能够保持积极的心态。以上分析可以进一步表现为被调节的中介效应。也即,员工组织支持感知在领导—成员交换关系与情绪枯竭中的中介作用会受到 DLMX 的影响。在不同水平的 DLMX 情况下,员工组织支持感知的中介效应的大小也是不同的。因此,本文提出如下被调节的中介效应的假设:

H₆:领导—成员交换关系质量差异化调节员工组织支持感知在领导—成员交换关系与情绪枯竭关系中的中介作用。

三、研究设计

1. 研究对象和数据搜集

本文的研究对象来自于一家大型连锁服务型地产公司的销售人员。在问卷调研开展过程中,本文研究团队对该公司进行过多次访谈,在与人力资源部门充分沟通的条件下,了解企业和员工的基本情况以及语言习惯等,并据此对问卷用语进行修改。此外,为进一步确保调研的独立性以及问卷的有效性,提高问卷填写的真

实性和质量,本文利用第三方网络平台来发放问卷,对该公司所属 120 家门店的 767 名员工进行问卷调查。

在问卷回收后,本文团队人员根据该公司人力资源部提供的人员基本资料,利用工作编号信息,将门店员工与店长进行配对,删去填写明显不认真以及填写率低的无效问卷,最终得到 120 家分店的 514 份有效问卷。问卷回收率为 67%,每个分店平均人数为 4.3 人。此外,根据公司提供的客观资料,员工的人口统计特征信息为:①收入:平均 3950 元/月,最低 776 元/月,最高 23638 元/月;②年龄:平均年龄为 23.5 岁,最小 20.2 岁,最大 33.4 岁;③教育程度:大专以下 0.7%,大专 54.1%,本科 45.2%。

2. 变量测量

本文中所采用的量表都是国外已经过实证检验的成熟量表,调研问卷中的所有条目都是通过回译的方法产生。具体过程为:首先,由两位管理学专业的博士生分别将所有问卷条目均翻译为中文,并对不一致的地方进行讨论并协商达成一致;然后邀请在国外高校工作的教授翻译成英文;再请两位博士生将再次翻译过的问卷条目翻译为中文;最后再由一名国内管理学专业教授对翻译条目进行比较并确定最终版本。问卷中所有条目均采用李克特 5 点评分法进行评价,从“1”到“5”表示“非常不同意”到“非常同意”。

(1)领导—成员交换关系和领导—成员交换关系质量差异化。领导—成员交换关系采用的是 Scandura & Graen(1984)开发的量表。共包含七个题项,示例题项如“我认为我和直接上司之间的工作关系是非常有效的”。对于领导—成员交换关系质量差异化的测量,与以往研究一致,本文采用各门店成员报告的 LMX 值的标准差来测量 DLMX。

(2)组织支持感知。该变量采用 Eisenberger 等(1986)开发的八个条目的量表来测量。示例条目如“在做出有可能影响到我的决策时,公司没有考虑到我的最大化利益”。

(3)情绪枯竭。该变量采用的是 Demerouti 等(2001)开发的工作倦怠量表中测量情绪枯竭的四个条目。示例条目如:“下班之后,我常常感觉精疲力竭”。

(4)控制变量。鉴于以往有研究表明,个体的年龄和教育等人口统计学变量能显著影响情绪枯竭,为避免干扰,本文将这些变量作为控制变量处理。

四、数据分析和结果

本文采用三种统计分析软件进行数据的基本处理和统计分析:一是运用 MPLUS7.0 进行验证性因子分析,并验证个体层次中介效应的显著性,以及对跨层次的被调节的中介作用进行检验;二是采用 SPSS22.0 来进行描述性统计分析以及个体层次的主效应和中介效应;三是运用 HLM 进行跨层次调节作用的检验。

1. 同源方差检验

鉴于本文中的个体层次的研究变量均采用的是员工自评的方式,可能会产生同源偏差。本文根据 Podsakoff 等(2003)的建议,从问卷调查的程序上控制同源偏差,并采用统计方法检验是否存在同源偏差。首先,程序上,在变量测量题项中加了反向条目来控制同源偏差;其次,方法检验上,采用 Harman 单因素检验的方式来检验同源方差是否存在,即通过将研究变量的所有条目一起进行探索性因子分析,得出未旋转情况下第一个主成分,本文得出的第一个主成分为 34.09%,小于 40% 的临界值,在可接受的范围内,说明本文的同源方差问题不会影响到研究的有效性。

2. 验证性因子分析

本文利用 MPLUS7.0 来对个体层次的领导—成员交换关系、组织支持感知和情绪枯竭三个变量的结构效度进行检验,并将模型拟合指数与其他备选模型进行比较。分析结果如表 1 所示。从表 1 可以看出,三因子模型的拟合指标与备选模型相比拟合效果更佳,三个变量的结构效度较好。

表 1 验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI
三因子:EXH, LMX, POS	495.19	136	3.38	0.07	0.93	0.91
二因子:EXH, LMX + POS	818.08	138	5.92	0.098	0.864	0.832
单因子:EXH + LMX + POS	849.614	139	6.11	0.100	0.858	0.825

注:EXH:情绪枯竭;LMX:领导—成员交换关系;POS:组织支持感知

资料来源:本文整理

3. 描述性统计分析

表2给出了控制变量和主研究变量的描述性统计分析结果。如表2所示,领导—成员交换关系与组织支持感知($\beta = 0.316, p < 0.01$)呈显著正相关关系,与情绪枯竭($\beta = -0.327, p < 0.01$)呈显著负相关关系;组织支持感知与情绪枯竭($\beta = -0.651, p < 0.01$)呈显著负相关关系。相关系数结果为本文假设提供了初步的支持。

表2 描述性统计分析

变量	ME	SD	1	2	3	4	5	6
个体层次								
收入	2.81	1.05	—					
年龄	23.54	1.90	.059	—				
教育	.53	.50	-.101	.076	—			
领导—成员交换关系	3.71	.55	.053	.039	-.010	(0.81)		
组织支持感知	3.55	.56	.043	-.001	-.021	.316**	(0.82)	
情绪枯竭	2.50	.62	-.062	.005	.026	-.327**	-.651**	(0.69)
团队层次								
领导—成员交换关系质量差异化	.39	.22						

注:** $p < 0.01$, 对角线上括号内为内部一致性系数

资料来源:本文整理

4. 假设检验

(1)主效应和中介效应的检验。为了更准确地验证假设关系,本文首先将领导—成员交换关系、领导—成员交换关系质量差异化和组织支持感知进行了中心化处理。本文采用SPSS22.0的层级回归来检验主效应和中介效应。从表3的分析结果可知,领导—成员交换关系与组织支持感知显著正相关($\beta = 0.330, p < 0.001$),领导—成员交换关系对情绪枯竭的主效应显著($\beta = -0.352, p < 0.001$),由此假设 H_1 和假设 H_2 得到验证。为检验中介效应,第一步将收入、年龄、教育等控制变量放入模型(1),第二步放入领导—成员交换关系,第三步加入中介变量组织支持感知。模型3中组织支持感知与情绪枯竭显著负相关($\beta = -0.677, p < 0.001$),并且领导—成员交换关系对情绪枯竭仍有显著负向影响但显著性降低($\beta = -0.128, p < 0.01$),表明组织支持感知起到了部分中介作用。假设 H_3 得到验证。为进一步验证中介效应的显著性,本文运用Mplus7.0软件进一步检验,采用最新的中介效应检验方法即Bootstrap法检验组织支持感知的中介效应。本文对514份样本数据进行2000次Bootstrap重新抽样,得到中介效应值为 $-0.199 (p < 0.001)$,99%的置信区间为 $[-0.341, -0.083]$,不包括零,进一步表明中介效应是显著的。

表3 层级回归结果

变量	组织支持感知		情绪枯竭		
	模型1	模型2	模型1	模型2	模型3
收入	.035	.026	-.042	-.032	-.014
年龄	-.001	-.005	.002	.006	.003
教育	-.014	-.010	.022	.018	.011
领导—成员交换		.330***		-.352***	-.128**
组织支持感知					-.677***
R^2	.005	.016	-.002	.097	.455
ΔR^2		.011		.099	.358
F		12.099***		12.087***	69.757***

注:** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

资料来源:本文整理

(2) 调节效应的检验。本文采用 HLM 来进行跨层次调节效应的检验。从表 4 可知, 在将组织支持感知作为结果变量时, 领导—成员交换关系与领导—成员交换关系质量差异化的交互项是显著的 ($\beta = -0.46, p < 0.01$); 将情绪枯竭作为结果变量时, 领导—成员交换关系与领导—成员交换关系质量差异化的交互项也是显著的 ($\beta = 0.417, p < 0.01$)。由此, 假设 H₄ 和假设 H₅ 也得到验证。为了更清楚地展示 DLMX 分别对 LMX 与组织支持感知和 LMX 与员工情绪枯竭关系的调节作用, 本文绘制了调节作用图, 如图 2 和图 3 所示。

表 4 HLM 跨层次调节分析结果

变量	组织支持感知		情绪枯竭	
收入	0.032	0.034	-0.022	-0.024
年龄	0.001	0.001	-0.019	-0.011
教育	0.024	0.030	0.036	0.028
领导—成员交换关系		0.436 ***		-0.442 ***
领导—成员交换关系质量差异化		0.083		-0.024
领导—成员交换 × 领导—成员交换关系质量差异化		-0.46 **		0.417 *

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

资料来源: 本文整理

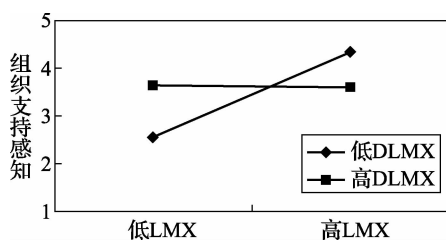


图 2 DLMX 的调节作用 (a)

资料来源: 本文绘制

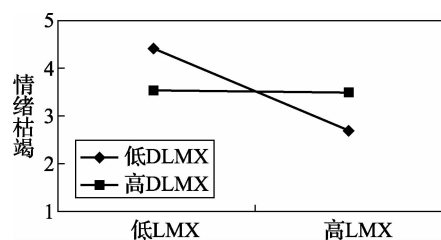


图 3 DLMX 的调节作用 (b)

资料来源: 本文绘制

从图 2 可以看出, 当门店中具有低的 DLMX 的时候, LMX 对员工组织支持感知的积极效应越强; 而当门店中具有高的 DLMX 的时候, LMX 对员工组织支持感知的积极作用则不明显。从图 3 可知, 当门店中具有低的 DLMX 的时候, LMX 越高, 员工的情绪枯竭水平越低; 而当门店中具有高的 DLMX 的时候, LMX 对员工情绪枯竭的积极作用也不明显。这也表明, 领导—成员交换关系质量差异化的调节效应结果很好地支持了本文的假设。

为验证被调节的中介效应, 本文采用 MPLUS7.0 来进行假设验证。具体地, 在路径分析中, 将领导—成员交换关系质量差异化的均值分别加减一个标准差, 得到高低不同的两种水平的 DLMX 值, 利用 MPLUS7.0 计算员工组织支持感知在高低不同水平的 DLMX 下的中介作用。具体结果如表 5 所示。从表 5 中可知, 在高 DLMX 时, 组织支持感知在 LMX 与情绪枯竭关系中的中介作用系数为 $-0.17 (p < 0.001)$, 95% 的置信区间为 $[-0.240, -0.100]$, 不包括零; 在低 DLMX 时, 组织支持感知在 LMX 与情绪枯竭关系中的中介作用系数为 $-0.318 (p < 0.001)$, 95% 的置信区间为 $[-0.392, -0.245]$, 不包括零; 两种水平之间的差异值是显著的 ($\beta = 0.148, p < 0.05$), 95% 的置信区间为 $[0.023, 0.274]$ 。因此, 假设 H₆ 得到验证。

表5 被调节的中介效应分析结果

调节变量	系数	95% 置信区间
领导—成员交换关系质量差异化		
高	-0.170***	[-0.240, -0.100]
低	-0.318***	[-0.392, -0.245]
差异	0.148*	[0.023, 0.274]

注：* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

资料来源：本文整理

五、结果与讨论

根据资源保存理论、社会交换理论和公平理论的相关知识,以及现有研究的证据,可知领导—成员之间的交换关系能够显著预测情绪枯竭的状况,而现有关于领导—成员交换关系与情绪枯竭关系的研究忽略了对其中间机制的探讨。本文基于资源保存理论、社会交换理论和公平理论,以一家大型服务型地产公司的销售经纪人为研究对象,从员工的视角探讨了组织支持感知在领导—成员交换关系与情绪枯竭中的中介作用、领导—成员交换关系差异化分别在领导—成员交换关系与情绪枯竭和员工组织支持感知关系中的调节效应,以及员工组织支持感知在领导—成员交换关系与情绪枯竭中的中介作用的调节效应,即被调节的中介作用。综上所述,本文的检验结果再次验证了领导—成员交换关系对情绪枯竭的积极效应,丰富了这一领域研究成果,此外,还对其中间机制以及边界条件进行了探讨,具有一定的理论和现实意义。

1. 理论意义

(1) 员工组织支持感知的中介作用。本文首要的理论意义在于,从社会交换理论和资源保存理论的视角,验证了员工组织支持感知是领导—成员交换预测情绪枯竭的一个重要中介变量。现有关于领导—成员交换关系与情绪枯竭的研究忽略了对其中间机制的探讨,如,陆欣欣、孙嘉卿(2016)探讨了领导—成员交换关系质量与情绪枯竭关系的调节机制;Huang等(2010)则将情绪枯竭作为领导—成员交换关系与员工绩效的中间变量来进行研究。因此,探讨二者关系的中间机制是对这一领域研究的极大拓展。此外,自Wayne等(1997)验证了领导—成员交换关系和员工组织支持感知是两个独立的概念之后,后续研究更多将领导—成员交换关系与组织支持感知作为组织内两种不同的社会支持对员工态度和行为的影响(Tekleab等,2005; Epitropaki & Martin,2013),并没有对二者的关系进行探讨。事实上,员工对组织支持的感知很大程度上来源于直接上级在与其交往互动时的态度和行为,包括领导对资源的分配、对下属的奖惩措施以及对下属工作表现的反馈等。此外,根据资源保存理论,组织和工作的支持对员工而言是一种非常有价值的社会资源,能够增加员工自有资源,从而减少情绪枯竭。根据社会交换理论,员工在工作中表现出来的态度和行为会根据个人和组织以及个人和领导的关系来进行调整(容琰等,2015)。本文在资源保存理论的框架内指出,领导—成员交换关系作为一种支持性的资源,发挥作用的内在机制在于:通过员工和领导之间的社会交换,使员工形成对这种资源的支持性感知,从而降低情绪枯竭。因此,从员工组织支持感知着眼来连接领导—成员交换关系质量与员工的情绪枯竭,不仅是对员工情绪枯竭相关研究的拓展,也加深了领导—成员交换关系与员工组织支持感知之间关系的理解,还丰富了资源保存理论在领导—成员交换关系中的具体运用方式,为后续相关研究提供了新的思路。

(2) 领导—成员交换关系质量差异化的调节作用。本文另一个重要的理论意义在于,根据公平理论对社会交换关系的影响,验证了领导—成员交换关系质量差异化是领导—成员交换关系对员工组织支持感知和情绪枯竭具有正面积作用的边界条件。此外,也是员工组织支持感知发挥中介作用的边界条件。以往研究如Jiang, Law & Sun等(2014),虽然也证实了领导—成员交换关系对情绪枯竭的积极作用,但是,却忽略了领导—成员交换关系本质特征,即领导—成员交换关系的差异化,对这一积极作用的影响。领导对下属的区别对待作为一种特定的领导行为,与关系质量相结合,会对组织支持感知和情绪枯竭产生影响。

有学者强调了不同领导行为的交互会对团队氛围、有效性等产生影响(House, 1996)。本文结果表明,领导对下属的差异化对待会抑制高质量的交换关系的积极效应,支持了这一研究提议,也即验证了不同的领导行为的作用会互相中和。此外,领导—成员之间的社会交换关系的差异化,本质上是一种不公平。根据公平理论,组织中的不公平会导致一系列的负面影响。本文结果表明,公平会抑制社会交换关系作为一种资源所能发挥作用的大小程度,不仅丰富了关于领导—成员交换关系发挥作用以及组织支持感知中介作用的边界条件的研究,还对未来进一步将公平理论与其他类型的社会交换关系进行结合的研究具有重要的启示意义。

2. 实践意义

销售人员作为长期从事情绪劳动的个体,面临的顾客和组织中的工作压力极大,在日常工作中需要调用大量的情绪资源来完成工作,在压力的催化下很容易导致情绪枯竭。本文的研究结论对于期望降低员工情绪枯竭,提高员工,尤其是长期从事情绪劳动的员工的情绪状态的企业的实践意义在于:

(1) 注重领导力的培养,与下属发展无偏私的领导—成员交换关系。从实践意义上来说,领导—成员交换关系能够有效降低员工情绪枯竭。因此,企业应建设一种企业文化,鼓励和倡导团队领导通过为下属提供工作中所需的信息和资源,及时提供有效的反馈和辅导等方式,积极地与下属发展出高质量的关系,从而缓解下属的情绪资源的消耗。此外,团队或部门内员工对领导与员工之间的关系很敏锐,并且会对相互之间与领导之间的交换关系进行社会比较,因此,领导在与下属发展高质量的交换关系时,还应注意要对下属一视同仁,以公平公正的方式为员工提供资源、信息、反馈和帮助。由于领导力是能够经过培训得到提升的,企业应加大对领导力的培训和培养力度,使其能客观公正地对待下属,并与下属发展出无偏私的高质量的交换关系。

(2) 提供多样化沟通路径,以便员工获得所需资源。从本文的理论分析和实证研究结果可知,领导—成员交换关系之所以能够有效降低员工情绪枯竭的一个重要原因就在于,高质量的交换关系是一种及时提供必要资源的保证,让员工拥有获得工作所需的信息、资源、情绪上的支持和辅导等工作资源的信心,从而减轻压力,较少耗用自身的情绪资源存量。而领导—成员交换关系质量差异化会在团队或部门中造成一种不公平的氛围,使员工在相互比较时产生不公平的感知,从而降低对领导的信任,会弱化这种积极的作用。然而,在企业实际中,由于时间和资源的有限性以及员工自身的沟通方式和性格特征等的不同,领导者与不同下属之间的交换关系质量很难趋于一致,总会有“好”“差”或“圈内”“圈外”之分,因而在鼓励团队或部门领导者与下属发展一致高质量的交换关系的措施之外,还有必要提供除领导之外的沟通和协调机制,提供多样化的沟通途径,以便于员工在需要时,可以求助并获得工作所需的资源和信息,降低因工作要求所产生的工作压力,从而减少员工自身情绪资源的消耗,降低员工情绪枯竭状况的可能性。

3. 研究局限和不足

尽管本文获得了一些有价值的发现和结论,但也存在着以下局限性:首先,本文的所有直接测量的变量均来自于员工个人,可能会存在一定的同源方差问题。不过,由于研究者与调研企业保持了良好的关系,能够获得调研对象所在门店的客观数据,并据此变化出领导—成员交换关系质量差异化这一团队层次的变量,一定程度上缓解了同源方差的问题。且在研究设计时从程序上采用反向条目,一定程度上控制了同源方差。期望后续的研究能采用多来源、多时点搜集数据的方式来进一步验证本文中所涉及到的变量间的关系。其次,本文验证了组织支持感知在领导—成员交换关系与情绪枯竭中存在部分中介作用,表明需要进一步挖掘其他对领导—成员交换关系与情绪枯竭关系存在中介作用的潜在变量。最后,本研究仅在一个时点上考察了主要研究变量间的关系,然而,从现实的企业实践中可以观察到,领导与不同下属之间的交换关系以及领导与不同下属之间交换关系质量的差异化不是一成不变,而是在动态中变化发展的,未来研究可以考察领导—成员交换关系及其差异化的变化对下属态度和行为的影响,这将成为极有研究意义的一个话题。

参考文献:

- [1] Bakker A B, Demerouti E, Verbeke W. Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance[J]. *Human Resource Management*, 2004, 43, (1): 83 – 104.
- [2] Campbell N S, Perry S J, Maertz C P, et al. All You Need is... Resources: The Effects of Justice and Support on Burnout and Turnover[J]. *Human Relations*, 2013, 66, (6): 759 – 782.
- [3] Cogliser C C, Schriesheim C A, Scandura T A, et al. Balance in Leader and Follower Perceptions of Leader-Member Exchange: Relationships with Performance and Work Attitudes[J]. *The Leadership Quarterly*, 2009, 20, (3): 452 – 465.
- [4] Cordes C L, Dougherty T W. A Review and an Integration of Research on Job Burnout[J]. *Academy of Management Review*, 1993, 18, (4): 621 – 656.
- [5] Demerouti E, Bakker A B, De Jonge J, et al. Burnout and Engagement at Work as a Function of Demands and Control[J]. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 2001, 27, (4): 279 – 286.
- [6] Demerouti E, Bakker A B, Leiter M. Burnout and Job Performance: The Moderating Role of Selection, Optimization, and Compensation Strategies[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2014, 19, (1): 96.
- [7] Deutsch M. Equity, Equality, and Need: What Determines which Value Will be Used as the Basis of Distributive Justice? [J]. *Journal of Social Issues*, 1975, 31, (3): 137 – 149.
- [8] Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. Perceived Organizational Support [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71, (3): 500 – 507.
- [9] Eisenberger R, Stinglhamber F, Vandenberghe C, et al. Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87, (3): 565.
- [10] Epitropaki O, Martin R. Transformational-Transactional Leadership and Upward Influence: The Role of Relative Leader-Member Exchanges (RLMX) and Perceived Organizational Support (POS) [J]. *The Leadership Quarterly*, 2013, 24, (2): 299 – 315.
- [11] Erdogan B. A Justice Perspective to Understanding the Effects of LMX Differentiation for Individual Attitudes [C]. National Meeting of the Academy of Management, Denver, CO, 2002.
- [12] George J M, Reed T F, Ballard K A, et al. Contact with AIDS Patients as a Source of Work-Related Distress: Effects of Organizational and Social Support [J]. *Academy of Management Journal*, 1993, 36, (1): 157 – 171.
- [13] Graen G B, Uhl-Bien M. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective [J]. *The Leadership Quarterly*, 1995, 6, (2): 219 – 247.
- [14] Halbesleben J R B. Sources of Social Support and Burnout: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Model [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91, (5): 1134.
- [15] Halbesleben J R B, Buckley M R. Burnout in Organizational Life [J]. *Journal of Management*, 2004, 30, (6): 859 – 879.
- [16] Henderson D J, Liden R C, Glibkowski B C, et al. LMX Differentiation: A Multilevel Review and Examination of its Antecedents and Outcomes [J]. *The Leadership Quarterly*, 2009, 20, (4): 517 – 534.
- [17] Hobfoll S E. Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress [J]. *American psychologist*, 1989, 44, (3): 513.
- [18] Hooper D T, Martin R. Beyond Personal Leader-Member Exchange (LMX) Quality: The Effects of Perceived LMX Variability on Employee Reactions [J]. *The Leadership Quarterly*, 2008, 19, (1): 20 – 30.
- [19] House R J. Path – goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory [J]. *The Leadership Quarterly*, 1996, 7, (3): 323 – 352.
- [20] Huang X, Chan S C H, Lam W, et al. The Joint Effect of Leader-Member Exchange and Emotional Intelligence on Burnout and Work Performance in Call Centers in China [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2010, 21, (7): 1124 – 1144.
- [21] Ilies R, Nahrgang J D, Morgeson F P. Leader – Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta – Analysis [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, (1): 269.
- [22] Jiang J Y, Law K S, Sun J J M. Leader-Member Relationship and Burnout: The Moderating Role of Leader Integrity [J]. *Management and Organization Review*, 2014, 10, (2): 223 – 247.
- [23] Kaupilla O P. When and How Does LMX Differentiation Influence Followers' Work Outcomes? The Interactive Roles of

One's own LMX Status and Organizational Context[J]. *Personnel Psychology*, 2015, (69): 357 – 393.

[24] Kop N, Euwema M, Schaufeli W. Burnout, Job Stress and Violent Behaviour among Dutch Police Officers[J]. *Work & Stress*, 1999, 13, (4): 326 – 340.

[25] Lai J Y M, Chow C W C, Loi R. The Interactive Effect of LMX and LMX Differentiation on Followers' Job Burnout: Evidence from Tourism Industry in Hong Kong[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2016, (4): 1 – 27.

[26] Lee J. Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Justice, and Cooperative Communication[J]. *Management Communication Quarterly*, 2001, 14, (4): 574 – 589.

[27] LePine J A, Erez A, Johnson D E. The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta – Analysis[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87, (1): 52.

[28] Levinson H. Reciprocation: The Relationship between Man and Organization[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1965, 9, (4): 370 – 390.

[29] Liao H, Liu D, Loi R. Looking at Both Sides of the Social Exchange Coin: A Social Cognitive Perspective on the Joint Effects of Relationship Quality and Differentiation on Creativity[J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53, (5): 1090 – 1109.

[30] Liden R C, Wayne S J, Sparrowe R T. An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85, (3): 407.

[31] Ma L, Qu Q. Differentiation in Leader-member Exchange: A Hierarchical Linear Modeling Approach[J]. *The Leadership Quarterly*, 2010, 21, (5): 733 – 744.

[32] Maslach C, Schaufeli W B, Leiter M P. Job Burnout[J]. *Annual Review of Psychology*, 2001, 52, (1): 397 – 422.

[33] Pines A, Aronson E. *Career Burnout: Causes and Cures*[M]. Free Press, 1988.

[34] Podsakoff P M, MacKenzie S B, Lee J Y, et al. Common Method Biases in Behavioral Research: a Critical Review of the Literature and Recommended Remedies[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88, (5): 879.

[35] Rhoades L, Eisenberger R. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87, (4): 698.

[36] Scandura T A. Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective[J]. *The Leadership Quarterly*, 1999, 10, (1): 25 – 40.

[37] Scandura T A, Graen G B. Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69, (3): 428.

[38] Sias M P, Jablin F M. Differential Superior – Subordinate Relations, Perceptions of Fairness, and Coworker Communication[J]. *Human Communication Research*, 1995, 22, (1): 5 – 38.

[39] Tekleab A G, Takeuchi R, Taylor M S. Extending the Chain of Relationships among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations[J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48, (1): 146 – 157.

[40] Thomas C H, Lankau M J. Preventing Burnout: The Effects of LMX and Mentoring on Socialization, Role Stress, and Burnout[J]. *Human Resource Management*, 2009, 48, (3): 417 – 432.

[41] Uhl-Bien M, Graen G B, Scandura T A. Implications of Leader – member Exchange (LMX) for Strategic Human Resource Management Systems: Relationships as Social Capital for Competitive Advantage[J]. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 2000, (18): 137 – 186.

[42] Van Breukelen W I M, Konst D, van der Vlist R. Effects of LMX and Differential Treatment on Work Unit Commitment[J]. *Psychological Reports*, 2002, 91, (1): 220 – 230.

[43] Wayne S J, Shore L M, Liden R C. Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective[J]. *Academy of Management Journal*, 1997, 40, (1): 82 – 111.

[44] Whitman M V, Halbesleben J R B, Holmes O. Abusive Supervision and Feedback Avoidance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 35, (1): 38 – 53.

[45] 陆欣欣, 孙嘉卿. 领导—成员交换与情绪枯竭: 互惠信念和权力距离导向的作用[J]. *北京: 心理学报*, 2016, (5).

[46] 容琰, 隋杨, 杨百寅. 领导情绪智力对团队绩效和员工态度的影响——公平氛围和权力距离的作用[J]. *北京: 心理学报*, 2015, (9).

LMX's Impact on Employees' Perceived Organizational Support and Emotional Exhaustion: The Moderation Effect of LMX Differentiation

WU Ting, ZHANG Zheng-tang

(School of Business, Nanjing University, Nanjing, Jiangsu, 210093, China)

Abstract: Nowadays, along with the intense competition in the job market, the work pressure in the organization is also increasing, and a large number of employees are extremely consuming their emotional resources. Due to the serious negative consequences of emotional exhaustion, emotional exhaustion is becoming a hot topic of great concern to organizations, especially in those which need employees' emotional resources to provide better service for customers. Work pressure and interpersonal relationship turn out to be the major factors that trigger emotional exhaustion. A large number of empirical studies on leader-member exchange prove that leader-member exchange quality is positively related to employees' attitudes and behaviors.

It is also noteworthy that social support in the workplace can effectively reduce employees' emotional exhaustion. However, such effect depends on the social and work support that is perceived by the employees. Rhoades & Eisenberger (2002) have shown that organizational support perception plays a key role in enabling employees to believe that they can rely on the organization when they need help. Moreover, employees usually personify organizations (Levinson, 1965), and most of their impressions and opinions about the organization come more from their views on managers who are in charge of important work resources. Usually, work resources are dominated by direct leaders, who also have the power to assess performance and reward employees. It is not surprising that an employee treats the relationship between the direct leader and himself or herself as an alternative to the relationship between the organization and himself or herself. Cogliser et al. (2009) found that when employees perceived low levels of leader-member exchange quality, they may also have perceived low levels of organizational support, which would lead to undesired psychological emotions. Therefore, taking into account the staff's perception of organizational support from the employee's perspective, can more accurately reveal the effect of leader-member exchange on the emotional exhaustion.

In addition, most of the existing research focuses on the argument whether leader-member exchange has impact on employees' attitudes and behaviors or not, while ignoring the boundary conditions in which this effect occurs. A small amount of research explores some moderating variables, such as Huang et al. (2010) discuss the moderating effects of emotional intelligence, and Jiang et al. (2013) explore the moderating effect of leadership integrity, and few studies focus on the leader-member exchange differentiation on the relationship between leader-member exchange and subordinates' behaviors. Contingency leadership theory pointed out that leaders should take varies behaviors based on the specific circumstances in organizations. As a matter of fact, it is not hard to find that leaders treat subordinates differently and develop differential relationships with different subordinates almost in any organizations. Subordinates may regard this kind of differential treatment as unfair, leading to a series of negative mental states and behaviors. Therefore, this study attempt to explore the moderating role of leader-member exchange differentiation in leader-member exchange and emotional exhaustion as well as leader-member exchange and employee perceived organizational support.

This study used the matching data of 514 employees in 120 branches to analyze the mediating effect of perceived organizational support on the relationship between leader-member exchange and employee emotional exhaustion, and the moderating role of leader member exchange differentiation. The results showed that the leader-member exchange and emotional exhaustion are negatively correlated, and perceived organizational support is mediating this relationship. The moderation effect of leader-member exchange differentiation on the relationship between leader-member exchange and emotional exhaustion is significant, as well as on the relationship between leader-member exchange and perceived organizational support. Furthermore, leader-member exchange differentiation moderates the mediation effect of perceived organizational support.

Key Words: leader-member exchange; leader-member exchange differentiation; emotional exhaustion; perceived organizational support

(责任编辑:舟 山)